

**Функциональные зоны ответственности,
как инструмент для определения приоритетов
в обучении и развитии персонала**



Цель презентации:

Предложить системный подход к определению приоритетов в обучении и развитии персонала

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

РЕСУРСЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ КОНТРОЛИРУЕМЫХ ЗАДАЧ

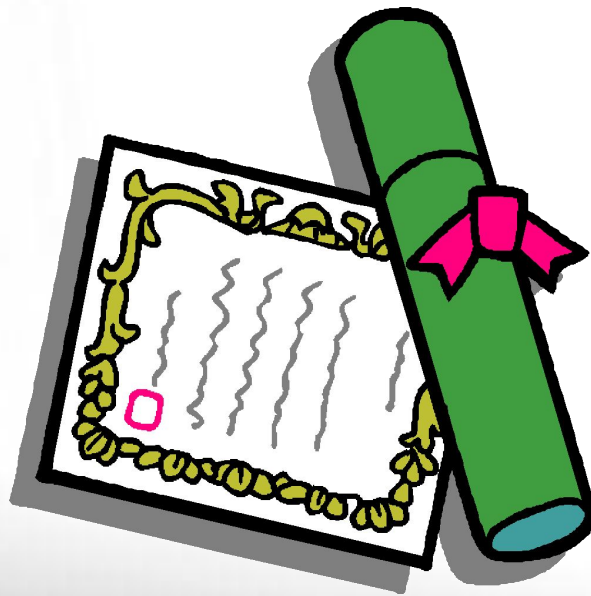
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (СОСТАВ, ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ)

ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

РЕСУРСЫ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Задачи	Категория		
	1 не имею права делегировать	2 мог(ла) бы, но компетентность подчиненных недостаточна	3 обязан(а) делегиро вать
1.?	X		
2.?		X	
3.?			X

**НА ОСНОВАНИИ ЗАДАЧ КАТЕГОРИИ 2
ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПРИОРИТЕТЫ ОБУЧЕНИЯ
И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**



МАКСИМАЛЬНЫЙ ОБЪЕМ КОНТРОЛИРУЕМЫХ ЗАДАЧ

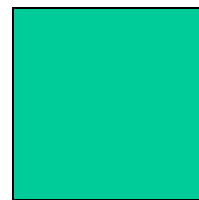
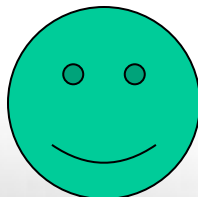
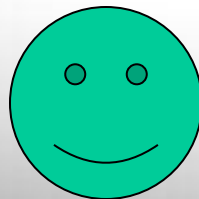
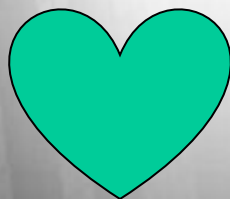
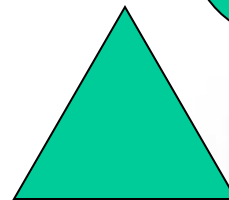
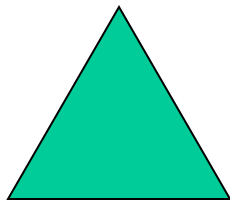
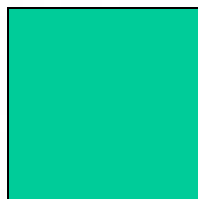
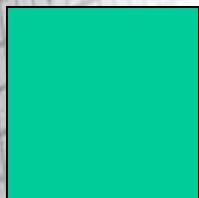
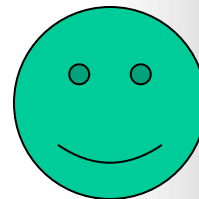
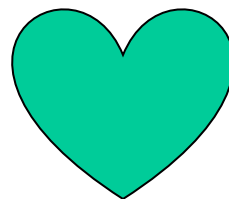
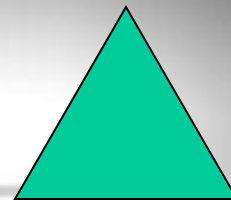
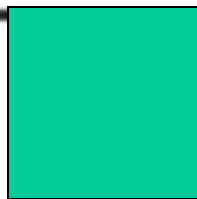
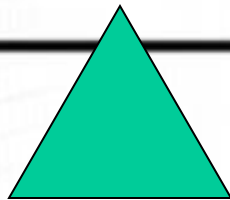
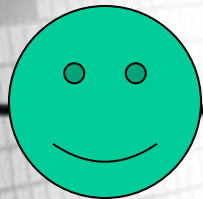
Человек не способен контролировать выполнение
более чем **10** задач ...

или **10** групп задач

**Функциональные зоны ответственности - это
области деятельности,
в которых функционируют подразделения
и отдельные сотрудники в интересах организации
в целом**

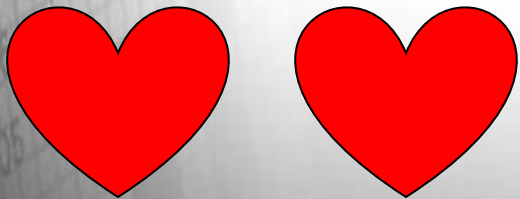
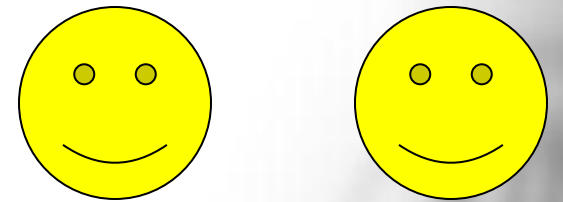
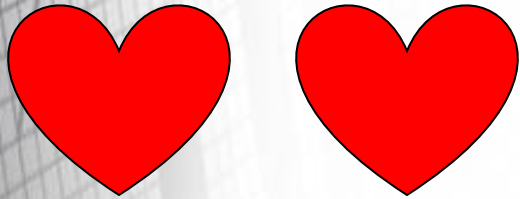
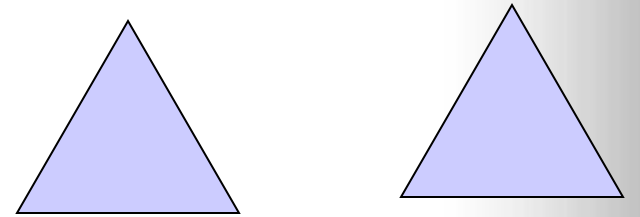
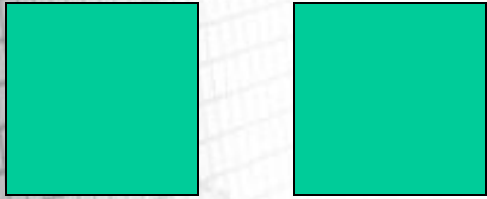
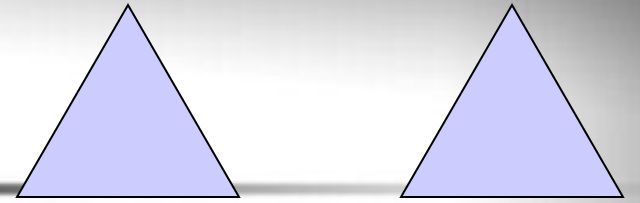
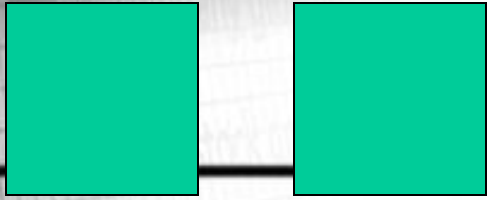
Майкл Мескон “Основы менеджмента”

Функциональные зоны ответственности - это крупные логические блоки функциональных задач, которые необходимо выполнять для достижения целей



ОТ ХАОСА К КОНТРОЛЮ СИТУАЦИИ





ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЭЛЕМЕНТОВ Д.И.МЕНДЕЛЕЕВА

Период	Группы элементов:	Группы элементов:								<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> ■ - s-элементы ■ - d-г. ■ - p-элементы ■ - f-г. </div>																	
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII																		
1	1	H 1,008 ВОДОРОД						He 4,003 ГЕЛИЙ	Атмосферный азот Самые легкие <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin: 5px;"> 28 58,69 Ni НИККЕЛЬ </div> Относительные атомные массы																		
2	2	Li 6,941 ЛИТИЙ	Be 9,012 БЕРИЛЛИЙ	B 10,811 БОР	C 12,011 УГЛЕРОД	N 14,007 АЗОТ	O 15,999 КИСЛОРОД	F 18,998 ФТОР	Ne 20,179 НЕОН																		
3	3	Na 22,990 НАТРИЙ	Mg 24,305 МАГНИЙ	Al 26,982 АЛЮМИНИЙ	Si 28,086 КРЕМНИЙ	P 30,974 ФОСФОР	S 32,064 СЕРА	Cl 35,453 ХЛОР	Ar 39,948 АРГОН																		
4	4	K 39,098 КАЛИЙ	Ca 40,078 КАЛЬЦИЙ	21 44,956 Sc СКАНДИЙ	22 47,88 Ti ТИТАН	23 50,942 V ВАНАДИЙ	24 51,996 Cr ХРОМ	25 54,938 Mn МАРГАНЕЦ	26 55,847 Fe ЖЕЛЕЗО	27 58,933 Co КОБАЛЬТ	28 58,69 Ni НИККЕЛЬ																
	5	29 63,546 Cu МЕДЬ	30 65,39 Zn ЦИНК	31 69,723 Ga ГАЛЛИЙ	32 72,59 Ge ГЕРМАНИЙ	33 74,922 As Мышьяк	34 78,96 Se СЕЛЕН	35 79,904 Br БРОМ	36 83,80 Kr КРИПТОН	Атомные массы элементов, входящих в составы металлов, помещены в квадратные скобки																	
5	6	37 85,468 Rb РУБИДИЙ	38 87,62 Sr СТРОНЦИЙ	39 88,906 Y ИТРИЙ	40 91,224 Zr ЦИРКОНИЙ	41 92,906 Nb НИОБИЙ	42 95,94 Mo МОЛИБДЕН	43 98,906 Tc ТЕХНЕЦИЙ	44 101,07 Ru РУТЕНИЙ	45 102,906 Rh РОДИЙ	46 106,42 Pd ПАЛЛАДИЙ																
	7	47 107,868 Ag СЕРЕБРО	48 112,41 Cd КАДМИЙ	49 114,82 In ИНДИЙ	50 118,71 Sn ОЛОВО	51 121,75 Sb СВЬРЬМА	52 127,60 Te ТЕЛЛУР	53 126,905 I ИОД	54 131,29 Xe КСЕНОН	Атомные массы элементов, образующих инферные сплавы и гидриды, помещены в круглые скобки																	
6	8	55 132,905 Cs ЦЕЗИЙ	56 137,33 Ba БАРИЙ	57 138,906 La ЛАНТАН	72 178,49 Hf ГАФНИЙ	73 180,948 Ta ТАНТАЛ	74 182,65 W ВОЛЬФРАМ	75 186,207 Re РЕНИЙ	76 190,2 Os ОСМИЙ	77 192,22 Ir ИРИДИЙ	78 195,08 Pt ПЛАТИНА																
	9	79 196,967 Au ЗОЛОТО	80 200,59 Hg РУТУТЬ	81 204,383 Tl ТАЛЛИЙ	82 207,2 Pb СВИНЕЦ	83 208,98 Bi ВИСМУТ	84 (209) Po ПОЛОНИЙ	85 (210) At АСТАТ	86 (222) Rn РАДОН	В квадратных скобках приведены молекулярные массы наиболее устойчивых радиоактивных элементов																	
7	10	87 (223) Fr ФРАНЦИЙ	88 226,025 Ra РАДИЙ	89 (227) Ac АКТИНИЙ	104 (261) Rf РЕЗЕРФОРДИЙ	105 (262) Db ДУБИЙ	106 (263) Sg СИБОГИЙ	107 (262) Bh БОРИЙ	108 (265) Hn ГАНИЙ	109 (266) Mt МЕТТЕНБИЙ	110 (272) —																
Оксиды		R ₂ O	RO	R ₂ O ₃	RO ₂	R ₂ O ₅	RO ₃	R ₂ O ₇	RO ₄																		
Легкие гидриды					RH ₄	RH ₃	H ₂ R	HR	Полужидкие и жидкие элементы, приведенные в круглые скобки, не являются общепризнанными																		
ЛАНТАНОИДЫ (№58 - №71) и АКТИНОИДЫ (№90 - №103)																											
58	Ce 140,12 ЦЕРИЙ	59	Pr 140,908 ПРАЙОДИЙ	60	Nd 144,24 НИОБИЙ	61	Pm (145) ПРОМЕТИЙ	62	Sm 150,36 САМАРИЙ	63	Eu 151,96 ЕВРОПИЙ	64	Gd 157,25 ГАДОЛИНИЙ	65	Tb 158,925 ТЕРБИЙ	66	Dy 162,50 ДИСПРОЗИЙ	67	Ho 164,93 ГОЛЬМИЙ	68	Er 167,26 ЭРБИЙ	69	Tm 168,934 ТУЛЬМИЙ	70	Yb 173,04 ИТТЕРБИЙ	71	Lu 174,967 ЛОТЦИДИЙ
90	Th 232,038 ТОРИЙ	91	Pa (231) ПРОТАКТИНИЙ	92	U 238,029 УРАН	93	Np (237) НЕПТУНИЙ	94	Pu (244) ПУЛТОНИЙ	95	Am (243) АМЕРИЦИЙ	96	Cm (247) КЮРИЙ	97	Bk (247) БЕРКЛИЙ	98	Cf (251) КАЛЬФОРНИЙ	99	Es (252) ЭЙЗЕНСТАЙНИЙ	100	Fm (257) ФЕРМИЙ	101	Md (258) МЕНДЕЛЕВИЙ	102	(No) (259) НОБЕЛИЙ	103	(Lr) (260) ЛОРЕНСЦИЙ

Относительные атомные массы приведены по Международной таблице 1983 года.

ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ НА ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАДАЧИ



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (пример)

1. Стратегическое развитие
2. Продажи
3. Экономика
4. Персонал
5. Логистика
6. Маркетинг / реклама
7. Коммуникации / PR
8. Обеспечение

Продажи

Цель: Обеспечить объем продаж в размере _____ .

- проекты:

- функциональные задачи:

- планирование и анализ продаж
- розничная продажа
- оптовая продажа
- получение товарных кредитов
- предоставление услуг
- товародвижение
- стимулирование продаж
- технология продаж
- сервисное обслуживание
- ценообразование

Экономика

Цель: Обеспечить рентабельность - 15%.

- проекты:

- функциональные задачи:

- бюджет компании
- анализ финансового состояния
- бухучет / налоги
- контроль платежей
- финансовые потоки
- взаиморасчеты
- нормативы расходов / запасов
- кредиты
- товарные кредиты
- инвестиции
- анализ бизнес-проектов

Организация / персонал

Цель: Обеспечить текучесть кадров менее 3%.

- проекты:

- переход на контрактную систему
- разработка системы аттестации

- функциональные задачи:

- оргструктура
- должностные инструкции
- подбор
- обучение персонала
- **проведение аттестации**
- мотивация
- фирменный стиль
- социальное обеспечение
- кадровый учет

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ – это показатели, влияющие на количественное или качественное изменение результатов по отношению к поставленным целям

KPI

Измеряемые параметры должны быть увязаны со стратегией и / или текущими основными приоритетами бизнеса

Измеряемые параметры должны регулярно измеряться, анализироваться, обновляться

Компенсация и вознаграждение должны быть прозрачно увязаны с эффективностью на основе измеряемых параметров.

ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

КРІ:

- формирование кадрового резерва в составе 20 человек
- соответствие утвержденной процедуре



Цель - это конечный желаемый результат
(планируемый результат)

ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ

Рекомендуемые

- наличие глагола совершенного вида (ответ на вопрос “что сделать?”)
- позитивная формулировка

Обязательные

- обозначение уровня ответственности
- соблюдение правила “5 К”

Принцип SMART

Specific – конкретные

Measurable – измеримые

Achievable - достижимые

Relevant - приносящие результат

Time-bound - ограниченные по времени

ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛИ (ПРАВИЛО 5К)

- **К** - Конкретность
- **К** - Количественная (качественная)
измеримость
- **К** - Компромисс (реальность и вызов)
- **К** - Качество
(связь с целями и задачами компании)
- **К** - Конечность

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

дает возможность

- **корпоративного** планирования
- контроля за **процессом** достижения целей
- **рациональной** оценки деятельности каждого из сотрудников

ДОРОГИ, КОТОРЫЕ МЫ ВЫБИРАЕМ...

